



LOS RETOS DE COOPESA FRENTE A SU CRECIMIENTO, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

IX Congreso Internacional Rulescoop

*Respuesta de la Universidad a las necesidades de la economía social ante los
desafíos del mercado*

Dra. Mayela Cubillo Mora
M.Sc. Lorena López González
Universidad de Costa Rica
Profesoras

RESUMEN

En Costa Rica y a nivel internacional, Coopesa¹ es reconocida por la calidad y seguridad en sus servicios de reparación aeronáutica en tecnologías de punta. Es la única empresa cooperativa en este ámbito que posee contar con una certificación² reconocida a nivel global.

Gibrat, R. (1931): planteó por primera vez la idea del crecimiento empresarial, definiendo la variación del tamaño de una empresa entre dos periodos de tiempo. Algunos autores relacionan este crecimiento con el número de empleados (Fariñas y Moreno, 2000).

Competir en términos de crecimiento es determinar economías de escala, curvas de experiencias, curvas de aprendizajes de colaboradores y estrategias innovadoras conforme a los recursos que se tienen.

Con el mercado tan competitivo, la cooperativa se propone la mudanza³ de sus operaciones para la ampliación de sus talleres de operaciones para poder recibir aeronaves más grandes y anchas, lo que implicaría duplicar el personal y recursos. Existen intereses y presiones por el cambio de modelo, ya que coexisten en la organización personas con doble y triple rol, algunos de acuerdo y otros en oposición al cambio ¿será viable que Coopesa tenga éxito, aumente su competitividad y conserve su identidad?

PALABRAS CLAVE

Crecimiento, innovación y competitividad, Coopesa, cooperativa.

¹ COOPESA R.L., cooperativa autogestionaria fundada en 1963 por 130 trabajadores desempleados por la quiebra financiera de empresa SALA S.A. Tiene cerca de 800 personas que la conforman, aproximadamente el 80% son asociados.

² Certificación continua de la Administración de Aviación Federal de los Estados Unidos, la Agencia Europea de Seguridad Aérea y otras en: México, Australia, Bermuda, Colombia, Argentina, Panamá, Venezuela, etc.

³ El Gobierno le indicó a Coopesa la necesidad de ampliación del Aeropuerto Internacional. Intensas negociaciones conllevaron al acuerdo de trasladar los hangares y talleres a una propiedad aledaña al aeropuerto, terreno propiedad del Estado y que se arrendaría a Coopesa con financiamiento estatal.

ÍNDICE

1. Introducción
2. Marco Teórico
3. Metodología
4. Coopesa R.L.
5. El conflicto Gobierno – Coopesa en torno al contrato de arriendo del espacio físico
6. Facilidades que tiene Coopesa
7. Competitividad de Coopesa
8. Conclusiones
9. Referencias Bibliográficas

1. INTRODUCCIÓN

El Estado costarricense, en sus diferentes gobiernos ha demostrado su estrecha relación con el cooperativismo, así como la existencia de múltiples políticas públicas en pro del desarrollo del sector o proyectos específicos de organizaciones que operan con este modelo de gestión.

Algunas cooperativas han demostrado gran capacidad de gestión y son muy exitosas, como es el caso de la Cooperativa de Servicios Aero Industriales R.L. (Coopesa R.L.), la que por 53 años ha trabajado con ahínco para posicionarse a nivel internacional por su calidad, experiencia y reconocimiento.

La relación de la cooperativa con el Estado ha sido buena y determinante para el accionar de Coopesa, ya que el Estado es asociado y accionista de la cooperativa, al otorgarle dos créditos hipotecarios sin intereses por diez años, nombra un miembro Director, provee los recursos para una escuela de capacitación técnica-industrial, le otorgó la maquinaria, los accesorios, y demás materiales de su pertenencia que adquirió de la empresa S.A.L.A.,⁴ ofreciendo a dicha cooperativa amplias facilidades para su pago, le da en arrendamiento por períodos de 5 años un lugar en los terrenos del aeropuerto internacional, se compromete a no instalar empresas competidoras en el mismo sitio.

La propiedad que ocupa la Cooperativa está inscrito en el Registro Público a nombre del Estado y en el artículo 2 de la Ley "... se describe así: terreno cercado con malla metálica ocho gauge, de acero galvanizado, con las siguientes construcciones: hangar en el centro del mismo, con 128.60 metros de frente por 66 metros de fondo, con estructura de acero, techo y forros exteriores de hierro galvanizado y piso de concreto en la planta baja, con una planta alta al costado Este,

⁴ S.A.L.A empresa aeronáutica que cerró sus puertas por quiebra

para oficinas de gerencia y administración, y un local acondicionado para el funcionamiento de una Escuela Técnica Industrial, con pisos de concreto forrados en mosaico de linóleo y paredes de madera y cartón acústico. Tiene instalación completa de túneles y de distribución para la red eléctrica de alumbrado y fuerza motriz e instalaciones para el servicio de cloacas, aire y agua potable. Tiene además pistas de concreto con baño de asfalto, para el estacionamiento de aviones alrededor del hangar. Fuera del hangar existen tres "quensets" para almacenamiento de materiales inflamables y una bomba de gasolina para distribución de varios octanajes. Mide: 365.60 metros de frente a la carretera por 193.50 metros de fondo, con una área total de 6 hectáreas, 92 áreas, 43 centiáreas y 95 decímetros cuadrados. (Ley de Participación del Estado en Coopesa, 1963).

A la fecha se han firmado 3 contratos de arrendamiento, y en el último 1993 se fija, que Coopesa debe pagar un millón de colones mensuales por el uso de los terrenos e instalaciones, el cual ha cancelado puntualmente. En 1998, el Estado por medio del Consejo Técnico de Aviación Civil – CTAC- plantea desacuerdo con este canon.

Esta relación de la cooperativa con el Estado se deteriora cuando:

“Al margen de legalidad, el Consejo Técnico de Aviación Civil (CTAC) quiso imponer un aumento súbito de 4.000% (¡cuatro mil por ciento!) al canon de arriendo de Coopesa para el Estado. El Tribunal Contencioso Administrativo calificó esa pretensión como astronómica, desproporcionada, irrazonable y desorbitada. sentencia n.º 218-2001, 23/3/01” (Buitrago, 2005, s.p.)

Esa situación ha movilizado a Coopesa que defiende lo que consideran derechos adquiridos y el respeto de la normativa vigente; pero el Estado considera que puede imponer su criterio. También se han manifestado los intereses de diferentes actores y grupos que cuestionan el apoyo estatal a la cooperativa, y manifiestan sus posibles intereses por competir en esa actividad. Incluso se ha presentado un recurso de inconstitucionalidad, sobre los alcances de la ley que le da origen a Coopesa, pero el mismo fue declarado sin lugar por la Sala Constitucional.

La Sala Constitucional plantea la necesidad de iniciar el proceso de negociación para definir la cuota del alquiler y el lugar donde se podría trasladar la cooperativa, ya que el aeropuerto se iba a dar en concesión a un organismo internacional. Esta situación planteó un escenario para que Coopesa iniciara un esfuerzo de informar al gobierno, al país todos sus aportes a la economía nacional, también tuvo que reconocer que era el momento de analizar la organización en prospectiva.

2. MARCO TEÓRICO

Es pertinente aclarar algunos conceptos considerados clave, además de contextualizarlos en el caso de estudio para que de esta manera se pueda facilitar su comprensión en este documento.

El **crecimiento** puede ser abordado desde la perspectiva del cambio en dos momentos dados de la organización Gibrat (1931), mientras que en forma complementaria Fariñas y Moreno (2000): lo conceptualizan desde la cantidad de recursos acumulados. Además, Fernández y Luna lo definen como las modificaciones e incrementos en volumen de actividad y capacidad productiva de la empresa (2015).

Coopesa ha sido una organización en constante crecimiento, tanto desde sus cambios, como a partir del aumento acumulado de recursos debido a la expansión de su mercado y al grado de madurez alcanzado. Es por ello que ahora tiene el reto de cambiar su curso o estrategia, de repensarse.

Por lo tanto, se debe considerar que la **Innovación** es convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos que el mercado reconozca y valore” (Suárez, 2009,p.26); además de la necesidad de identificarlo como “...un proceso complejo, de múltiples interacciones donde lo importante es tener ideas innovadoras. Para el común de las empresas, lo decisivo para innovar es estar preparadas para acoger y explotar nuevas ideas” (Arbonies, 2013, p.12).

De las definiciones anteriores se rescata el proceso de expansión y mejora de servicios en que se ubica la Cooperativa, así como su estrategia en curso de ampliar la oferta de servicios a aviones más grandes.

Pero toda estrategia ha de prever que no se está sólo en el mercado y que es necesario tomar en consideración que “...la **competitividad** se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización frente a sus competidores. En este nivel la capacidad para competir se basa en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado” (Pecina, 2012 p. 1). La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): la define como un logro o “Un estado final que resulta de la capacidad de las empresas para ser rentables en sus actividades productivas en mercados competitivos” (CEPAL, 2006, p. 7).

Además de lo anterior otro concepto que conviene definir, es el de **cooperativa**, Cooperativa de las Américas lo define como: “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad

conjunta y democráticamente controlada” (2015, s,p). Castilla y Gallardo ubican a este tipo de organización como de la Economía social e indican que “muestran un elevado interés en la transparencia, rendición de cuentas y elaboración de memorias de sostenibilidad...” (2013, s,p.)

De esta forma se puede decir que Coopesa es producto de la integración de un grupo de personas que decidieron hacer frente a sus requerimientos y emprender un proyecto de forma conjunta que perteneciera a todos los cooperantes, favoreciendo la transparencia y rendición de cuentas en su gestión.

Asimismo conviene agregar el concepto de **autogestión** definido por Lanki como: “La constitución y funcionamiento de instituciones o comunidades basadas en la autonomía, en la capacidad de decisión de las personas” (2004, p. 4). Aunado a esto López y Saragosa definen las Cooperativas de autogestión como: "organizaciones (que): se someten a un sistema especial de propiedad y de adjudicación de ganancias, de forma que los posibles excedentes empresariales, una vez cerrado el ejercicio económico, quedan en una parte obligatoriamente adscritos al fortalecimiento de la compañía - vía fondos de reserva – y en lo restante destinados a reparto entre los socios" (2006, p. 10).

Debido a lo anterior Coopesa es considerada una cooperativa de autogestión ya que la misma posee particularidades que le otorgan la capacidad de hacer frente a diversas situaciones, dentro de lo que podemos mencionar asociados que forman parte de la fuerza de trabajo y son propietarios de la cooperativa, así como la capacidad de fortalecimiento que poseen estas Cooperativas.

3. **METODOLOGÍA**

Este esfuerzo investigativo responde al seguimiento que sobre el caso se ha realizado, a partir de la revisión documental y la consulta a representantes del Gobierno y la Cooperativa: Consejo de Administración, equipo directivo, asociados y ex asociados y empleados de Coopesa. Se trata de una investigación cualitativa de alcance estudio de caso que mediante la triangulación de la información de las diferentes fuentes consultadas, permite evidenciar la situación problemática y la forma en que se ha venido resolviendo.

El **objetivo general** es Identificar los retos que tiene Coopesa frente a su crecimiento, innovación y competitividad. Los **objetivos específicos** se concentran en:

- 1- Sistematizar el conflicto del Estado y Coopesa en torno al contrato de arrendamiento del terreno.
- 2- Evidenciar las principales posiciones en torno al conflicto.
- 3- Determinar las facilidades que tiene la Cooperativa para crecer, competir e innovar.
- 4- Establecer los principales desafíos de Coopesa en su etapa de madurez.

Para la recolección de información se utilizaron instrumentos tales como una guía de entrevista y listas de cotejo. El procesamiento y análisis se hizo mediante la agrupación de opiniones por categorías y los resultados fueron confirmados por las fuentes clave.

Las principales limitaciones encontradas fueron el limitado acceso a información, a las discrepancias encontradas en las fuentes de información escritas y los datos facilitados por algunas personas entrevistadas.

4. COOPESA R.L.

La corporación de capital estadounidense Servicios Aeronáuticos Latinoamericanos (SALA S.A.) fue creada por la Empresa de Transporte Aéreo Centroamericano (TACA), con el fin de suministrar servicios de mantenimiento y reconversión de aeronaves. En octubre de 1963 se declaró en quiebra y existía la problemática de dejar sin empleo a 130 trabajadores, por esa razón y mediante intervención del gobierno costarricense, se insta a esas personas a conformar fundaran la Cooperativa de Servicios Aero-industriales R.L (Coopesa).

Durante el gobierno de Don Francisco J. Orlich, se gestó la creación de esta cooperativa de cogestión en 1963, que resultó ser sui géneris por la particularidad de que entre sus asociados está el Estado. Surge a instancia del gobierno puesto que existía preocupación de la cantidad de desempleo que se podría generar. (Mundo líderes, 2014).

Su Ley constitutiva le otorga derechos exclusivos que prácticamente ninguna organización tiene en el país y que incluso en los últimos años fueron considerados inconstitucionales por muchas personas y que se detallan en el apartado 6 de este documento.

En el país se crearon las cooperativas de autogestión a partir de 1985, cuando se le hizo una reforma a la Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas, ocasión en la que

esta organización se consolida como la primera cooperativa de autogestión dedicada a servicios aéreos en el mundo, de esta forma el Estado deja de participar en la toma de decisiones. (Coopesa, 1985).

Actualmente, la organización cuenta con aproximadamente 800 personas (entre asociadas y colaboradoras) y es la empresa de capital 100% costarricense con mayor aporte en términos de exportaciones de servicios técnicos calificados; por lo que brinda gran aporte a la economía nacional, es una empresa exitosa y que llena de orgullo al país y tiene gran potencial de seguir creciendo.

La mencionada Cooperativa posee Certificaciones de la Administración de Aviación Federal (FAA/USA) y de la agencia Europea de Seguridad Aeronáutica, así como con “la aprobación de autoridades civiles de los países a los que presta servicios, tales como: Costa Rica, Aruba, Argentina, Brasil, Colombia, México, Panamá, Venezuela, Honduras, Chile, Cayman, Surinam, Nigeria, El Salvador, Bolivia y Ecuador” (Cenecoop, 2014)

Para su éxito ha desarrollado una estrategia basada en tres grandes pilares empresariales: precio, calidad y tiempo de entrega. Un aspecto que le favorece es que por Ley se encuentra en una especie de zona franca, lo que facilita la obtención de materiales de primera calidad sin pagar impuestos de importación y competir en el mercado internacional. (Mundo líderes, 2014)

Según sus colaboradores y asociados, en lo que respecta a la vida asociativa, Coopesa tiene programas solidarios de ayuda a ellos, sus familias, la comunidad y otras cooperativas.

Esta organización también contribuye de manera significativa con la imagen nacional, con indicadores de competencias técnicas de alto nivel y reconocimiento internacional como por ejemplo el Certificado de reconocimiento de Centro de Mantenimiento Aeronáutico Extranjero E-463, (Mundo Líder, 2014). Asimismo recibió el reconocimientos de Cadexco al mejor esfuerzo exportador (Burgos, 1998) y sigue siendo una de las principales empresas costarricenses con mayor cantidad de exportaciones.

5. EL CONFLICTO GOBIERNO – COOPESA EN TORNO AL CONTRATO DE ARRIENDO DEL ESPACIO FÍSICO

El conflicto entre el gobierno y Coopesa surge en 1998 cuando el gobierno costarricense, decide unilateralmente y contrario a lo que se establece la normativa y

el contrato de concesión vigente entre las partes, aumentar el precio del arrendamiento. La CTAC plantea un litigio.

La Cooperativa interpretó que esa decisión era malintencionada y fundamentada en intereses de grupos que desean afectarla. Ya se sabía de la necesidad de parte del gobierno, de ampliar las instalaciones del Aeropuerto Juan Santamaría en los terrenos arrendados y existía disposición al traslado.

Ante el litigio existente esta Cooperativa acudió a los Tribunales de Justicia y después de todo el proceso, la resolución fue a su favor: "La Sala Constitucional advirtió al CTAC que "deberá de buscar la vía del arreglo y la negociación un acuerdo" con Coopesa, cuyo recurso de amparo fue acogido "por violación del debido proceso" (resolución n.º 2004 -04276, 23/4/04). (Buitrago, 2005, s.p.).

Según el 100% de las fuentes consultadas y stakeholders el asunto resultó muy incómodo porque históricamente ha existido muy buena relación entre Coopesa y el gobierno y además, ella nunca se había opuesto al aumento según los términos del contrato y tampoco al traslado porque sabía que era una necesidad para la competitividad del país.

Con el fallo de la Sala Constitucional, las partes pudieron negociar el canon del arriendo actual en \$US 0,60 y un aumento a \$US 0,75 centavos de dólar americano por metro cuadrado de las seis hectáreas de terreno cuando el nuevo hangar esté construido, con lo que el monto mensual del canon ascenderá a \$US 45.000 por mes. Asimismo, las partes decidieron el traslado a un terreno del Estado ubicado en el costado suroeste del Aeropuerto Juan Santamaría, justo a varios terrenos que la Cooperativa había comprado años antes. (Camacho, 2012).

Con ello y gracias a decisión visionaria de la Cooperativa, va a poder aprovechar la coyuntura, la existencia de mayor cantidad de terrero y construir hangares más grandes, que son requisito de normas internacionales para reparar aviones de cuerpo ancho y de esa forma ampliar la oferta y demanda de servicios que ella presta.

Las partes tuvieron que negociar y otorgarse mutuamente concesiones, para que el Gobierno pueda utilizar el terrero de la Cooperativa para movilizar la maquinaria necesaria para la construcción del nuevo hangar y acondicionamiento de la propiedad en arriendo a Coopesa, lo que sin duda para todas las fuentes consultadas radica en una relación ganar – ganar.

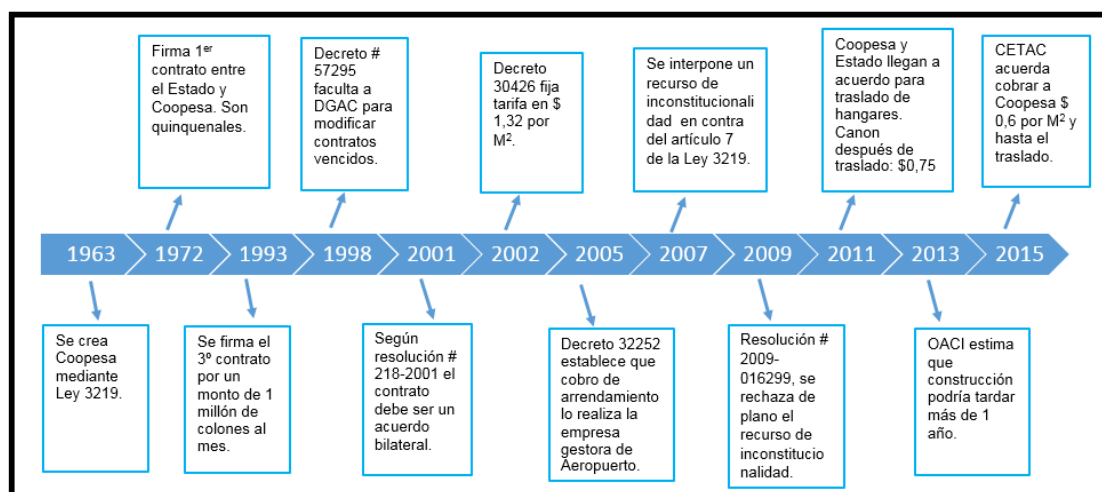
Por las características en que fue aprobada la concesión, o sea, por tiempo prácticamente ilimitado y en una relación contractual de tanto tiempo (53 años): y con definición del porcentaje de aumento necesariamente en forma negociada entre las partes y según la máxima Ley de la República, le atribuye a Coopesa una posición

muy ventajosa. No obstante, el Gobierno, con sus potestades tiene prerrogativas de derogar o modificar la normativa cuando por razones legales o de oportunidad sea lo procedente.

Finalmente el conflicto concluyó el 17 de abril del 2011, cuando el Consejo Técnico de Aviación Civil acordó un canon actual de \$US 0,60 por metro cuadrado a Coopesa.(Crhoy, 2013).

A continuación se presenta una línea del tiempo con algunos de los momentos clave del conflicto.

Figura 1
Algunos acontecimientos del conflicto Estado – Coopesa
por el canon del arriendo del terreno.



Fuente: elaboración propia a partir de información de múltiples fuentes.

6. FACILIDADES QUE TIENE COOPESA

En 1963 y para estimular el nacimiento de la organización y las condiciones para ello el Estado, solicita un crédito por 2.000.000 de colones, cuyo cheque es endosado a Coopesa para devolver en condiciones de privilegio, sin intereses, plazo de 10 años y a pagos muy convenientes. (Ley de Participación del Estado en Coopesa, 1963). Ese crédito fue muy positivo y permitió que la cooperativa pudiera reiniciar labores con mayor holgura, pero sobre todo, los asociados se sintieron muy respaldados y acompañados porque decidieron asumir una empresa que antes estaba en manos de estadounidenses⁵. Incluso comentan que la primera dama de entonces llevaba ropa y

⁵ Era de la empresa SALA que acababa de quebrar y tenía muchas deudas.

comida⁶ a la cooperativa y que se había girado la orden de instalar en las instalaciones un estanco⁷ del Consejo Nacional de Producción.

La Ley de creación de Coopesa también previó la venta de maquinaria, accesorios y materiales con amplias condiciones de crédito y por consiguiente facilidades para continuar haciendo uso de ellas y desarrollar la actividad productiva heredada. Asimismo, el arrendamiento del terreno en condiciones de no autorizar a la competencia de la cooperativa instalarse en los terrenos próximos.

Asimismo la normativa de creación dispuso que los Ministerios de Trabajo y Bienestar Social y el de Industrias, junto a Coopesa proveerán de lo necesario para disponer de una escuela de capacitación técnica industrial. Además, según el artículo 8 de la Ley se dispone no autorizar que empresas competidoras se instalen en el Aeropuerto. (Ley de Participación del Estado en Coopesa, 1963).

Actualmente Coopesa no tiene competencia en lo que respecta a organizaciones que reparan aviones de cuerpo angosto y de cuerpo ancho.

Coopesa ha logrado formar sustancialmente a sus asociados, pero al mismo tiempo, tiene el inconveniente de que algunas personas han emigrado a la competencia internacional y ha perdido profesionales que formó.

Por tratarse de una cooperativa goza de una normativa que apoya su crecimiento y mecanismos de gestión, con ciertas prerrogativas muy particulares.

El hecho de que se trata de una de las principales organizaciones exitosas, con reconocimiento internacional, especializada en un campo poco explotado y con gran capacidad empresarial, le brinda el respaldo estatal.

7. COMPETITIVIDAD DE COOPESA

Coopesa ha desarrollado diferentes mecanismos que le permiten competir en el mercado internacional, además de atraer clientes para sus servicios y ha desarrollado una estrategia basada en tres pilares fundamentales: precio, calidad y tiempo de entrega. La Cooperativa ha apostado a esto ya que posee una ventaja como lo es la exoneración de impuestos sobre la materia prima necesaria para la prestación de sus servicios (Mundo líderes, 2014).

⁶ Don José Valverde, ex jefe del Departamento de Talento Humano hizo referencia a una serie de acontecimientos que reflejaron una Costa Rica hace rato olvidada y donde la solidaridad era la principal característica y donde el Gobierno costarricense se identificaba con las causas de los grupos de la población en exclusión. Asimismo, el gobierno instaba a continuar con una actividad empresarial que había dejado deudas y en posición muy crítica a 130 vecinos de Alajuela (una de las provincias del país) y sus familiares porque no habían muchas fuentes de empleo.

⁷ Los estancos eran tiendas de abarrotes en las que el Estado vendía productos de primera necesidad a buenos precios e incluso en grandes cantidades.

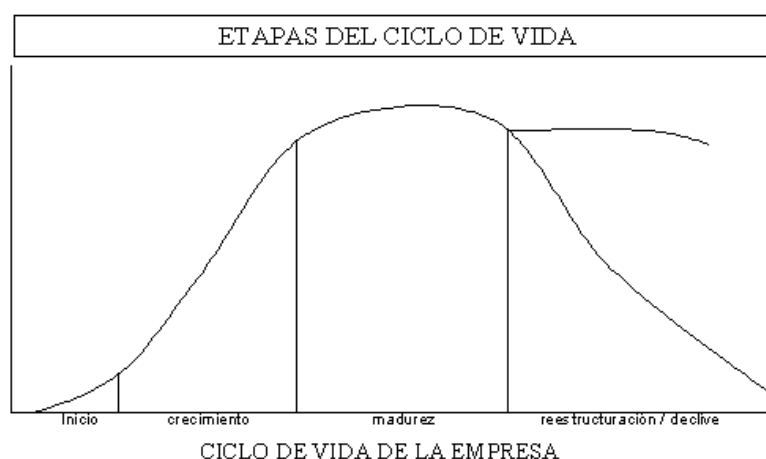
En cuanto a la calidad Coopesa ha apostado por la capacitación y preparación de su personal, además de que posee mecanismos de servicios postventa que hacen que la satisfacción así como el éxito del servicio sean aún más altos de lo esperado. En cuanto al tiempo, la Cooperativa ha hecho que esto no sea un obstáculo para ser elegidos por sus clientes, ya que la misma promueve el planificar de manera previa y de forma conjunta con sus clientes el mantenimiento de las aeronaves (Mundo líderes, 2014).

Lo anterior ha hecho que Coopesa tenga clientes de la región centroamericana, sudamericana y norteamericana, así como también de Europa y Asia; aunque estos últimos no son muy recurrentes debido al alto costo de transportar una aeronave hasta las instalaciones de la Cooperativa (Mundo líderes, 2014).

Con la ampliación de sus instalaciones Coopesa pasa de reparar aviones de cuerpo angosto (aproximadamente 180 pasajeros) a reparar aviones de cuerpo ancho y de esa forma superar las limitaciones en torno a la infraestructura de los hangares que le imposibilitaban introducir este tipo de aeronaves, puesto que las mismas, por restricciones técnicas internacionales deben ser reparadas bajo techo.

La cooperativa es una organización que ha alcanzado su etapa de madurez puesto que tiene 53 años, según García y Sabatier (2004), las organizaciones pueden alcanzar 5 etapas en su vida: nacimiento o inicio; crecimiento; madurez; saturación o resurgir y declive.

Figura 2
Etapas del ciclo de vida de una organización



García y Sabater (2004, s.p.)

Las fuentes consultadas coinciden en que esta organización ya está en la cúspide de la etapa de madurez y que sólo tiene dos opciones: reinventarse o

fracasar. Por ello, también existe consenso en que este traslado y posibilidad de ampliar sus instalaciones es una oportunidad para superar esa etapa.

Otro elemento que está afectando negativamente a la organización, según las personas entrevistadas y algunas fuentes escritas, es que la organización no tiene problemas económicos, de demanda, en el mercado, de competitividad, de capacidad instalada, etc., pero sí un problema muy serio de relaciones humanas y de vivencia de principios cooperativos.

La prospectiva de crecimiento de Coopesa es halagüeña desde la perspectiva de capacidad instalada, infraestructura en construcción y el know how, pero se considera relevante en un 70% de las opiniones prestar atención al aspecto que podría poner el riesgo el desarrollo de la organización, el recurso humano, el sentido de pertenencia y revisar la rotación de los cuadros directivos porque la de los niveles bajos es prácticamente nula.

La infraestructura de 10.000 m² donde se instalará Coopesa tendrá capacidad para albergar 6 aviones grandes (de cuerpo ancho y del tipo Boeing B757): y contará con una rampa para que los aviones del Aeropuerto pasen de la pista a la Cooperativa. (Herrera, 2013). Con ello es de esperar que el servicio también vaya a mejorar y por consiguiente fortalecer su competitividad.

Otro elemento que eventualmente puede constituir en un riesgo es la eventual presión de grupos de interés por el cambio de la normativa porque se podría pretender eliminar algunos de los privilegios existentes.

8. CONCLUSIONES

Existe consenso de stakeholders, fuentes escritas y personas entrevistadas de: la Administración Pública, representantes del cooperativismo y representantes de la sociedad civil sobre el éxito de Coopesa. Es reconocida por sus exportaciones, calidad de sus servicios y la formación de sus profesionales.

Es evidente que existen intereses de grupos ideológicos y con poder económico en afectar la cooperativa, por lo se siguen dando intentos para restringir el apoyo estatal y algunas prerrogativas que tiene como cooperativa. El conflicto emerge porque el mismo gobierno por medio del CTAC quiso imponer un canon inalcanzable del 4.000% a sabiendas de que ello podría comprometer las finanzas de la organización. También el mismo evidenció la pugna de intereses del Estado. El problema puede verse como algo sencillo porque se resolvió, por la vía legal pero al mismo tiempo

quedó latente la posibilidad de que vuelva a plantearse, dado los intereses de varios grupos.

Alrededor del 70% de fuentes interesadas y conocedoras del tema, manifestaron que la Cooperativa ha demostrado con este conflicto, gran capacidad de cabildeo y negociación, además de una defensa legal muy buena, y fundamentalmente, demostrando el potencial que tiene para su desarrollo.

Debido a la etapa del ciclo de vida de madurez en que se ubica Coopesa y la posición competitiva en la que se encuentra, debe iniciar la toma de decisiones mirando prospectivamente, ya que las organizaciones que alcanzan su máximo nivel de madurez deben reestructurarse, repensarse y cambiar de estrategia porque de lo contrario podría empezar a decaer. Esta etapa se puede relacionar con un punto de inflexión importante para potenciar la innovación y competitividad. Si bien es cierto, la normativa y dinámica de la relación con el Estado que ha desarrollado la cooperativa le han brindado facilidades para operar en sus 53 años de existencia, hoy existen riesgos asociados con esa relativa estabilidad que requieren de atención constante.

Los principales retos identificados a partir de la lectura de algunos hechos y las opiniones de las fuentes de información consultadas, versan en torno a mejorar la vida asociativa, la construcción de instalaciones de calidad y continuar en el proceso de formación de su talento humano, las buenas relaciones con el Estado, identificar otros públicos y mejorar la comunicación con éstos y fundamentalmente fortalecer el modelo de gestión cooperativo tanto en su filosofía, como en su capacidad empresarial.

9. RECOMENDACIONES

1. Desarrollar una estrategia de comunicación que permita dimensionar el aporte de la Cooperativa a la economía social en términos cuantitativos y cualitativos, a nivel macro y micro, en aspectos como empleo que genera, contribución al nivel de vida de las personas asociadas y empleadas, así como a la comunidad de impacto.

2. Fortalecer y dar mantenimiento a las relaciones con la CTAC.

3. La cooperativa debe ser un modelo de comunicación abierto y transparente, sin necesidad de divulgar sus secretos de producción e innovación. Encontramos escases de información del quehacer de la cooperativa y el acceso a las fuentes de información internas fueron muy difíciles de acceder y las que brindaron información lo hicieron en forma anónima por temor a represalias, aspecto que resulta preocupante y curioso.

4. Trabajar más la parte asociativa, la identidad cooperativa y sentimiento de pertenencia. Si bien es cierto, Coopesa es exitosa en la dimensión empresarial, la dimensión asociativa tiene problemas. A partir de la consulta a las fuentes se logró identificar algunos problemas de clima organizacional, de rotación de personal en los cuerpos directivos y de incertidumbre laboral. Este problema ya tiene años de existencia y aunque se ha venido tratando de resolver, no se ha logrado.

5. Revisión de los roles que ocupan las personas. El hecho de que algunas asociadas tienen dos o más roles en la organización, hace que algunas personas desconfíen de la concentración de poder que eventualmente pueda darse. Mecanismos de control y transparencia podrían resolver algunas de estas inquietudes.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALA COSTA RICA (2015): Coopesa Historia, Revista En Ruta. Recuperado de: <http://www.alacostarica.com/boletin7.htm#tema4>

ARBONIES O, ANGEL (2013): ¿Innovación o evolución?: Metáfora evolutiva de empresa. Díaz de Santos, España.

BUITRAGO, R. (06 de julio, 2005): "Los derechos de Coopesa". *Nación*. Recuperado de: http://www.nacion.com/ln_ee/2005/julio/06/opinion5.html.

BURGOS, N. (14 de diciembre de 1998). "Premiado esfuerzo exportador". *Nación*. Recuperado de: http://www.nacion.com/ln_ee/1998/diciembre/14/economia2.html

CAMACHO, A.C. (2012): "Coopesa quiere hangares de primera." Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Coopesa-quiere-hangares-primer_0_145785435.html

CASTILLA P, FRANCISCA; GALLARDO V, DOLORES (2013): La revelación social en sociedades Cooperativas: Una visión comparativa de las herramientas más utilizadas en la actualidad. Revesco. España.

CENECOOP (2014): "Coopesana R.L. y Movimiento Cooperativo agradecen a la Presidenta Laura Chinchilla su gestión en la construcción del nuevo hangar." Recuperado de: https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=634953343249119&id=127463710664754

CENECOOP (2015): "El modelo cooperativo autogestionario: una alternativa de trabajo". Recuperado de: http://www.cenecoop.com/docs/md/varios/v_01_mod_coop_auto.pdf

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE CEPAL (2006): Definiendo la competitividad, Recuperado

de: <http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/tallerbasesdedatosrep.dom/documentosypresentaciones/2definiendolacompetitividad.pdf>

COOPESA R.L. (2015): Recuperado de: <http://coopesa.com/Home/>.

COOPESA R.L. (2015): "Memorias 50 aniversario Coopesa", Revista Mundo Líderes.org, 72p. Recuperado de: <http://www.mundolideres.org/#!/coopesa/cdgc>

COOPESA R.L. (1963): Estatuto Social de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aeronáuticos R.L.

COOPERATIVA DE LAS AMÉRICAS (2015): Principios y Valores Cooperativos. Recuperado de: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

CR HOY (2013): COOPESA cancela vieja deuda con el Estado de 1.419 millones de colones por lío tarifario. Recuperado de: <http://www.crhoy.com/coopesa-cancela-vieja-deuda-con-el-estado-de-1-419-millones-de-colones-por-lío-tarifario/>

FARIÑAS, J. C. y MORENO, L. (2000): Firms' Growth, Size and Age: A Nonparametric Approach. Review of Industrial Organization.

FERNÁNDEZ J Y LUNA L (2015): Crecimiento y desarrollo empresarial. Recuperado de: <http://ocw.unican.es/ciencias-sociales-y-juridicas/introduccion-a-la-economia-de-la-empresa/materiales/Intro-Eco-Empresa5.pdf>

GARCIA, M. & SABATER, R. (2004): Relaciones entre estrategia y ciclo de vida de la empresa. Recuperado de: <http://www.madrimasd.org/revista/revista20/investigacion/proyectos1.asp>

GIBRANT, R. (1931): Les inegalités économiques. Dunod, París.

HERRERA, L.M. (2013): Terrenos de Coopesa en el aeropuerto Juan Santamaría se ocuparán en 2019. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1646351>

LANKI (2004): Autogestión y Globalidad. Recuperado de: http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0178/Autogestion_y_globalidad.pdf

LEY DE PARTICIPACIÓN DEL ESTADO EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS AERO INDUSTRIALES R.L. (COOPESA) No. 3219 § (1963)

LÓPEZ F, SARAGOSSA J (2006): Acotaciones y puntos críticos sobre el papel de las cooperativas de producción y de las sociedades laborales en el sistema económico. Red Ciriec. Madrid, España.

MARTINEZ R, SANTIAGO (2010): Competitividad, Innovación y empresas de alto crecimiento. Identificación de las necesidades de estudio. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, España.

MUNDO LÍDERES (2014): 50 Aniversario de Coopesa. Recuperado de: <http://www.mundolideres.org/#!/coopesa/cdgc>

RIVAS R, IGOR M (2012): Cluster y Competitividad. EUMED. España.

SALA CONSTITUCIONAL DE LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA (2009): Acción de Inconstitucionalidad al artículo 7 de la Ley 3219, Res. N° 2009-016299. San José, Costa Rica.

SUÁREZ R, BETANCOURT L, JIMENEZ B, TOYOS, A (2009): El Desafío de la Innovación. Editorial Universitaria. Habana, Cuba.

VOTO DE LA SALA CONSTITUCIONAL No. 2884-96 § (1996)